

**MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS OCUPANTES DE  
CARGOS DE NIVEL ESTRATÉGICO EN AJECOLOMBIA S.A.**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA  
DEL TALENTO HUMANO**

**Presentado Por:**

**Reina Milena Guzmán Yermanos**

**Luisa Fernanda Aldana Rubiano**

**María Fernanda Camargo Ramírez**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ, D. C.**

**2013**

## **CONTENIDO**

- 1. TÍTULO**
- 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**
  - 2.1 Antecedentes del Problema**
  - 2.2 Elaboración de Hipótesis**
  - 2.3 Identificación de Variables**
- 3. JUSTIFICACIÓN**
- 4. OBJETIVOS**
  - 4.1 Objetivo General**
  - 4.2 Objetivos Específicos**
- 5. MARCO DE REFERENCIA**
  - 5.1 Gestión por Competencias en Latinoamérica**
- 6. MARCO INSTITUCIONAL**
  - 6.1 Historia**
  - 6.2 AJE Operación Colombia**
  - 6.3 Visión AJE**
  - 6.4 Misión AJE**
  - 6.5 Valores AJE**
  - 6.6 Categorías de las Bebidas**
  - 6.7 Política de Calidad**
  - 6.8 Calidad y Certificaciones**
  - 6.9 Organigrama**
- 7. Diccionario de Competencias AJECOLOMBIA**
  - 7.1 Qué son las Competencias y porqué son importantes?**
  - 7.2 Dimensiones de las Competencias**
- 8. DISEÑO METODOLOGICO**
  - 8.1 Tipo de Investigación**
  - 8.2 Población**
  - 8.3 Técnicas de Recolección de Información**

## **9. Desarrollo del Proyecto**

### **9.1 Cronograma**

## **10. INSTRUMENTOS**

### **10.1 Instrumento Diagnóstico**

### **10.2 Instrumento de Evaluación por Competencias**

### **10.3 Definición de Competencias Evaluadas**

### **10.4 Perfil Ideal**

## **11. RESULTADOS**

### **11.1 Tabulación de Resultados de la Encuesta**

### **11.2 Evaluación por Competencias Jefe de Calidad**

### **11.3 Evaluación por Competencias Jefe de Finanzas**

### **11.4 Evaluación por Competencias Jefe de Compras**

### **11.5 Evaluación por Competencias Jefe de Activación de Marca**

### **11.6 Resultados Consolidados Vs Perfil Ideal**

## **12. CONCLUSIONES**

## **13. BIBLIOGRAFIA**

## **RESUMEN**

En esta investigación se presenta un modelo de evaluación por competencias diseñado para el personal que ocupa los cargos de Jefaturas en la empresa de bebidas peruana AJECOLOMBIA, con el fin de dar respuesta a una deficiencia identificada a lo largo del desarrollo de este trabajo, en la medición de competencias en su modelo actual.

Por la naturaleza de la investigación se utilizó una metodología Descriptiva – Cualitativa ya que involucra procesos culturales propios del ser humano en este caso dentro de un contexto laboral. A partir de la metodología seleccionada se inicia una revisión bibliográfica de antecedentes y teorías que aportaron en la profundización del objeto de estudio. Por otra parte se realizó un trabajo de campo, a través de reuniones con las directivas de AJECOLOMBIA, la elaboración y ejecución de una encuesta al personal Administrativo, la revisión de documentos, artículos, procedimientos que nos proporcionó la compañía y el acompañamiento de profesionales interesados en el desarrollo de la investigación para beneficio de AJECOLOMBIA.

Con el modelo propuesto en este trabajo y con base en los resultados obtenidos se pretende identificar bajo una metodología definida el nivel sobre el cual deberían estar quienes ocupan estos cargos estratégicos en la organización, una vez identificados los niveles se sugiere fortalecer el desarrollo de competencias y la implementación de un sistema de evaluación propias de un cargo y su categoría dentro de AJECOLOMBIA.



## **1. TÍTULO:**

Modelo de Evaluación por Competencias para los ocupantes de cargos de nivel estratégico en AJECOLOMBIA S.A.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

¿Cuál es el modelo más eficiente de evaluación por competencias que requieren los perfiles de Jefaturas de AJECOLOMBIA S.A.?

### **2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

En la actualidad, AJECOLOMBIA cuenta con el Manual de Competencias para los cargos de nivel estratégico, pero no tiene una metodología de evaluación de Competencias Laborales, por lo que se hace necesario diseñar, desarrollar e implementar un instrumento de medición que se ajuste a los objetivos, metas y estrategias que la empresa quiera emprender.

AJECOLOMBIA, al no contar con un instrumento de medición de competencias, podría incurrir en que tanto el personal contratado como el que va a ingresar, no cumpla con las competencias exigidas y mucho menos con la eficacia de las mismas, haciendo que la meta corporativa no se enfoque de manera estratégica hacia el éxito y el desarrollo.

### **2.2 ELABORACION DE HIPOTESIS**

Hoy las grandes empresas tienen claro que el recurso más importante que poseen es el Talento Humano, entendido éste como la suma de cualidades, personalidad, conocimiento, habilidades y destrezas que tiene una persona, para ejercer un determinado cargo, relacionarse adecuadamente y garantizar que las metas y objetivos que se tracen se cumplan en el tiempo establecido y con altísima calidad.

El negocio de las bebidas cada vez se hace más competitivo y por ende es necesario que las organizaciones establezcan grandes retos, a fin de aumentar su credibilidad y relevancia en el mercado de consumo masivo, como es el caso de AJECOLOMBIA, que con sólo contar con 5 años en Colombia, ya tiene el "17% del segmento de carbonatadas y jugos, generando una verdadera "guerra de las colas" entre las empresas de tradición

del país y la multinacional con más de 125 años de existencia en el mundo"<sup>1</sup>.

Sin embargo, penetrar en un mercado tan complejo como Colombia, no ha sido cuestión de un día para la multinacional AJE: En un proceso de hace más de 10 años, empezaron a formar el equipo humano más estratégico de la compañía (Gerentes) con dos objetivos específicos: Uno, llevar productos de excelente calidad a la mesa de las familias de los estratos 1, 2 y 3 y dos, contar con el mejor equipo de trabajo ejecutivo, administrativo, operativo y comercial, que hoy en día suma alrededor de 1.000 personas.

Gracias a esa continua búsqueda, AJE Colombia se ha propuesto enfocar su modelo de gestión a partir de Competencias, a fin de obtener de su nivel directivo, alto desempeño, mejora continua, fortalecimiento en el proceso de desarrollo de la empresa y mayor valor agregado al Talento AJE.

### **2.3 IDENTIFICACION DE VARIABLES**

1. ¿Es importante hacer una evaluación de competencias laborales en los cargos de nivel estratégico en AJECOLOMBIA?
2. ¿Qué instrumento de medición resultaría más eficaz para evaluar las competencias laborales en los cargos de los ocupantes de nivel estratégico de AJECOLOMBIA?
3. ¿Qué beneficios tendrían la empresa y los empleados de éste nivel, al realizarse una evaluación de competencias en AJECOLOMBIA?

### **3. JUSTIFICACIÓN:**

Aproximadamente en la década de los noventa grandes multinacionales inician su trayectoria en América Latina, incorporando consigo el concepto de la gestión del recurso humano por competencias, donde se pretende seleccionar, evaluar, capacitar y desarrollar al personal no solo por su conocimiento si no por su comportamiento y actitud frente a la organización. Desde este punto de vista, partimos de la premisa de que los

---

<sup>1</sup> Tomado de: Plan de Acción Marketing, 2012

comportamientos no son universales para todos los cargos ni para todas las organizaciones, por lo que se hace preciso diseñar un modelo de evaluación por competencias único para cada organización que permita un aporte significativo a la estrategia.

Las empresas del siglo XXI tienen claro que para lograr los objetivos y metas estratégicas de manera exitosa, deben conformar equipos de trabajo que se alineen a su filosofía y políticas, teniendo en cuenta no solamente el conocimiento e inventiva de sus trabajadores, sino también las destrezas, habilidades y competencias con las que cuentan para asumir nuevos retos en el mercado.

El área de gestión humana ha experimentado una importante evolución en los últimos años debido a los cambios organizacionales, convirtiéndose en un área clave que aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos, es por esto que cada día cobra relevancia el contar con personal idóneo y competente que logre altos niveles de productividad.

Este trabajo pretende desarrollar un modelo de evaluación por competencias para los cargos de jefaturas en AJECOLOMBIA S.A., ya que son éstos los que articulan los objetivos estratégicos con los procesos operativos y hacen posible el cumplimiento de las metas propuestas por la Gerencia General y el Consejo de la compañía.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar la brecha existente entre el perfil ideal y el perfil actual de los ocupantes de cargos de jefaturas de AJECOLOMBIA S.A, con el fin de establecer un plan de fortalecimiento de las competencias.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Diseñar un instrumento de medición de competencias para los ocupantes de cargos de nivel estratégico.

Definir criterios que permitan determinar el nivel de competencias requerido para los ocupantes de los cargos de nivel estratégico de la organización.



Estructurar un proceso de medición de competencias con el fin de aplicarlos en otros niveles.

Sugerir metodologías complementarias en los procesos de gestión humana de la compañía que permitan cerrar las brechas existentes entre el nivel de competencia ideal y el actual.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **Desarrollo del concepto de Competencias**

Desde principios de los años setenta, el profesor de psicología de la universidad de Harvard, David McClelland encontró que las tradicionales pruebas de desempeño no eran efectivas para predecir el éxito en el trabajo, fue así como a través de su artículo "Testing for Competence rather than Intelligence" (Examinando más por competencia que por inteligencia) propuso tener en cuenta las características de las personas y sus comportamientos concretos ante situaciones laborales, explica además que las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen son necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo<sup>2</sup>.

Siguiendo este enfoque conceptual, las competencias se entienden como una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes que las personas poseen o pueden llegar a desarrollar en situaciones específicas o de acuerdo al entorno en donde se desempeñen.

Para <sup>3</sup> Boyatzis (1982) "una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta".

En su definición el autor hace la distinción entre competencias umbral, que debiera poseer cualquier persona que ocupe un cargo directivo y competencias superiores que se encontrarían en aproximadamente el 10% de las personas que ocupan estos cargos.

---

<sup>2</sup> TOBÓN, SERGIO. "Formación basada en Competencias". Segunda Edición, Ecoe ediciones Ltda, 2006

<sup>3</sup> DIAZ, ROGELIO "El enfoque de las competencias laborales" Tomado de Artículo Pontificia Universidad Católica de Chile (2002)

Es importante resaltar el concepto propuesto por Spencer y Spencer quienes entienden la competencia como una “Característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un performance superior en un trabajo o situación”. En este sentido la definición contempla:

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad se refiere a que la competencia predice quien hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad<sup>4</sup>.

En esta línea de pensamiento, los autores plantean que se pueden identificar cinco tipos de características:

*Las motivaciones:* Constituyen los intereses que una persona desea consistentemente. “conducen, dirigen y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras.

*Los rasgos:* Son características físicas y respuestas consistentes frente a determinadas situaciones o información.

*El concepto de sí mismo:* se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma.

*Los conocimientos:* Constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas.

*Las destrezas:* Conforman la habilidad de desempeñar una cierta tarea física o mental<sup>5</sup>.

Con base en lo anterior, los autores diseñaron el modelo del Iceberg, el cual permite entender aquellos comportamientos que son visibles o fáciles de detectar, donde

---

<sup>4</sup> [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion\\_por\\_Competencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf)

<sup>5</sup> SPENCER & SPENCER, “Competente all Work. Models for Superior Performance”, New York, 1993

muestran las competencias citadas anteriormente.

Este modelo permite identificar aquellas características que se adquieren a través de la experiencia y el conocimiento a lo largo del tiempo, y que pueden llegar a detectarse fácilmente. Por otro lado, contempla características ligadas a los rasgos de personalidad propias de cada ser y que son difícilmente identificables.

En el siguiente grafico se presenta el esquema donde las competencias de fácil detección aparecen en la superficie, mientras que las de difícil detección aparecen en el fondo.

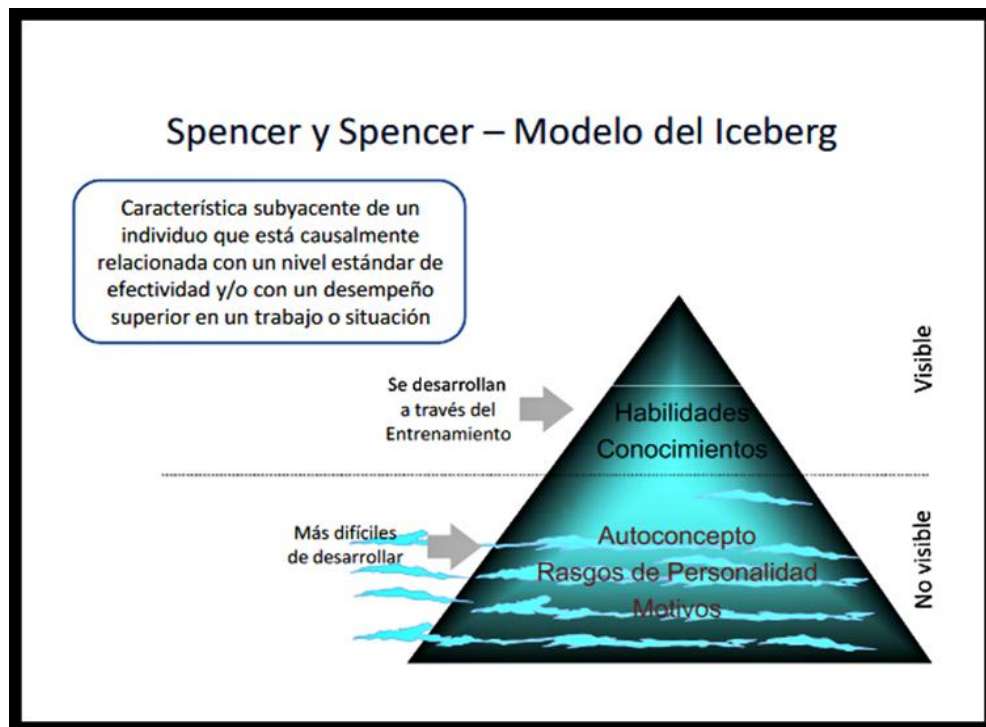


FIGURA 1. MODELO DEL ICEBERG Fuente: Spencer y Spencer 1993)

Es así como podemos evidenciar que todos los individuos cuentan con conocimientos, atributos, destrezas o habilidades, algunas innatas otras adquiridas que los hacen desempeñarse con éxito en ciertas actividades; el principal reto del área de Gestión Humana es conocer cuáles son las competencias que deben desarrollar sus colaboradores para hacerlos más eficaces y competitivos, es aprovechar el talento y la especialidad del recurso humano y potenciarlo a través de la medición de competencias

y la puesta en marcha de acciones que permitan su continuo desarrollo.

### **5.1 Gestión por Competencias en Latinoamérica**

Los modelos de gestión por competencias provienen de estructuras organizacionales estadounidenses y europeas que han marcado la pauta de sus investigaciones al desarrollo del capital humano. Este conocimiento ha llegado en gran medida a América latina a partir de multinacionales que deciden expandir su mercado y traer consigo su propia filosofía y metodología.

Martha Alles explica en detalle el impacto que estas metodologías han traído consigo al ámbito de los Recursos Humanos en Latinoamérica. <sup>6</sup> "Podríamos decir que la metodología permite alinear a las personas con la estrategia organizacional dado que las competencias representan las características necesarias para alcanzarla. Una vez que se ha definido el modelo, el mismo se aplica a todos los subsistemas de Recursos Humanos siendo sus tres pilares: Selección, Desempeño y Desarrollo". Las personas deben ser seleccionadas según las competencias del modelo, en función de las mismas, se debe medir el desempeño de los colaboradores y el desarrollo de competencias debe permitir el achicamiento de las brechas detectadas.

Según Alles, existen aplicaciones diferentes de los modelos americanos al latinoamericano, el cual define como la "tropicalización" es decir, la adaptación de estos modelos al nuestro y la evolución del mismo, a un punto de ajuste de organizaciones con filosofías y estrategias puramente suramericanas. <sup>7</sup> "La mención a McClelland es sólo para señalar los orígenes de Gestión por competencias. Nuestra metodología incorpora dos elementos diferenciadores de capital importancia: tomar en cuenta la estrategia organizacional e incorporar los valores. Además, se ha llevado la misma a herramientas prácticas, en especial, pensando en el cliente interno, es decir, los jefes y gerentes de la organización de áreas diferentes a Recursos Humanos. La tropicalización se logró a través de cientos de implantaciones, no solo de Argentina, sino que hemos trabajado en

---

<sup>6</sup> <http://www.elsitio.com.ar/Noticias/NoticiaMuestra.asp?Id=1795> Metodología de Martha Alles Capital Humano para la Gestión por Competencias. Presidenta de Martha Alles Capital Humano, consultora regional que opera en todo Latinoamérica

<sup>7</sup> <http://www.elsitio.com.ar/Noticias/NoticiaMuestra.asp?Id=1795>

toda Latinoamérica. Esto nos ha permitido crear un modelo propio adaptado a las necesidades latinas, muy diferentes –desde ya- a las necesidades de los países sajones y/o desarrollados”.

Por el contrario, en Colombia el concepto de gestión por competencias fue introducido por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de educación, buscando un vínculo directo entre empleo y educación.

Busca que el estudiante logre desarrollar aquellas competencias básicas, ciudadanas y laborales que le permitan mejorar la empleabilidad y optimizar el desempeño al momento de incorporarse al mundo laboral.

En Colombia el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, fue el encargado de diseñar y poner en marcha programas de formación para el trabajo basado en competencias.

Para el SENA, una unidad de competencia laboral está conformada por un conjunto de elementos de competencia y estos se componen de criterios de desempeño, conocimientos esenciales, rango de aplicación y evidencias requeridas:<sup>8</sup>

*Competencia Laboral: Capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en diferentes contextos, con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo*

*Elemento de Competencia: Lo que una persona debe ser capaz de hacer en el desempeño de una función productiva, descrito mediante criterios de desempeño, rango de aplicación, conocimientos esenciales y evidencias requeridas.*

*Criterios de desempeño: Resultados que una persona debe obtener y demostrar en situaciones reales de trabajo, con los requisitos de calidad especificados para lograr un desempeño competente.*

*Conocimientos esenciales: Saber en términos de principios, teorías, conceptos e información relevante que sustentan y se aplican en un desempeño competente.*

---

<sup>8</sup>Tomado de: <http://www.ustatunja.edu.co/administracion/images/investigar/competencias.pdf>

*Rango de aplicación: Diferentes escenarios y condiciones donde la persona debe demostrar dominio del elemento de competencia.*

*Evidencias requeridas: Pruebas necesarias para evaluar la competencia de una persona, definidas por los conocimientos esenciales y limitadas por el rango de aplicación (SENA, 2001)*

Es evidente el trabajo de profundización que ha proporcionado el SENA a nivel educativo, que desde este punto de vista se ha enfocado en niveles técnicos y tecnólogos, su continuidad le ha dado la oportunidad de fortalecer la unidad de competencia e irlo llevando a la práctica organizacional a través de las mesas sectoriales (grupos de empresarios, gobierno, universidades, sindicatos de trabajadores, institutos de educación media, de educación no formal, centros de desarrollo tecnológico y gremios), en el año 2010, ya se han estandarizado más de 2000 Normas de Competencia Laboral y se ha dado alcance a la evaluación y certificación de personas que han desarrollado ciertas capacidades a través de este sistema y gracias a un nivel de experticia y dominio de determinadas competencias<sup>9</sup>.

## **6. MARCO INSTITUCIONAL**

### **6.1 HISTORIA**

Ajegroup nace en los años 80 durante la crisis de orden público que ocasionaba el grupo guerrillero Sendero Luminoso en Perú. Los desplazamientos de personas que trabajaban las tierras, la dificultad para proveer de alimento y bebidas a la población, hicieron que la familia Añaños - Jerí fabricara en el patio de su casa una bebida a base de cola casera y la suministrara a las poblaciones aledañas. En Junio de 1988 con un mayor capital y un préstamo, abrieron una planta de procesamiento en Ayacucho y es en este momento oficialmente cuando nace Ajegroup.<sup>10</sup>

Posteriormente extendieron sus fábricas en las principales ciudades de este país y finalizando la década de los noventa deciden incursionar en el mercado internacional.

---

<sup>9</sup>Tomado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co>. Monografía mercado laboral y formación por competencias, Universidad Nacional de Colombia.

<sup>10</sup> Tomado Archivo Institucional AJE 1990.

Actualmente cuenta con 22 plantas de embotellamiento e inyección en más de 20 países en 5 continentes, con alrededor de 20 mil colaboradores a nivel mundial y ofrece variedad de productos a través de sus 120 centros de distribución y más de 1 millón de puntos de venta, donde 3 mil millones de litros de bebidas son consumidos anualmente<sup>11</sup>.

## **6.2 AJE OPERACIÓN COLOMBIA**

La multinacional inició operaciones en Colombia en el año 2007, con su producto Big Cola, su meta es captar el 15% del mercado colombiano, especialmente en las ciudades de Bogotá, Cali y Pereira.

Hoy cuenta con alrededor de mil personas logrando posicionar a la empresa como una de las más sólidas del país en el competitivo mercado de las gaseosas.

Actualmente alcanza una participación del 13% en el mercado nacional con sus productos Big Cola (gaseosa), Cifrut (Jugos), Sporade (hidratante), Cool Tea (Té) y Agua Cielo, contando con 8 líneas de producción, tecnología de punta y su equipo de trabajo.<sup>12</sup>

### **Estrategia de Consumo**

El modelo de negocio desarrollado por AJE está basado en la elaboración de productos innovadores de calidad internacional a precios muy bajos para consumidores que representan la mayor parte de la población. En esto se basa su estrategia de negocio, Hacer que sus productos sean más accesibles a la mayoría de la población.

Este enfoque es aplicado en cada categoría de producto en la que el grupo decide ingresar. Con ello, AJE consigue incrementar exponencialmente el consumo y llegar con sus productos a un nuevo grupo de consumidores<sup>13</sup>.

## **6.3 VISIÓN AJE**

Ser una de las mejores empresas multinacionales del mundo en el 2020.

---

<sup>11</sup> <http://www.ajegroup.com/home.php>

<sup>12</sup> Tomado de Presentación AJE Colombia: Un sueño hecho realidad, 2012

<sup>13</sup> <http://www.ajegroup.com/concepto.php>

## **6.4 MISIÓN AJE**

Ser la mejor alternativa de productos elaborados en busca de la excelencia de forma integral, para contribuir al bienestar de la sociedad.

## **6.5 VALORES AJE**

### **Pasión**

Pasión es una actitud, un sentimiento con el que asumimos el compromiso de enfrentar cualquier reto y superarlo entre todos.

### **Unidad**

Somos un gran equipo forjado con lo mejor de cada uno y hemos logrado construir una irrompible unión, la cual se necesita para alcanzar los objetivos superiores de la empresa.

### **Sencillez**

Buscamos ser líderes de excelencia y nos esforzamos al máximo sin buscar el reconocimiento porque creemos, firmemente, que siempre habrá una nueva oportunidad de seguir mejorando.

### **Congruencia**

En nuestra organización se privilegian la disposición, la actitud, la propuesta y la iniciativa. La certeza y confianza de nuestros clientes se basan en la coherencia y coordinación entre nuestras ideas, nuestro trabajo y nuestros resultados.

### **Respeto**

Diálogo, razón, cordialidad, entendimiento y armonía, entre quienes formamos parte de esta gran familia, son las razones por las que el respeto es un valor privilegiado en AJE. Respetamos profundamente a nuestros colaboradores, consumidores y clientes; sin ellos, nada de lo que hacemos tendría sentido<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Tomado de Manual Corporativo AJE, 2008



## 6.6 CATEGORIAS DE LAS BEBIDAS

**Carbonatadas:** Las bebidas carbonatadas son saborizadas, efervescentes (carbonatadas) y sin alcohol. Marca: **Big Cola o Kola Real** como es llamada en el Perú, es el “buque insignia” de AJE y representa el primer lugar de sus ventas. Sin embargo, a lo largo de los años el posicionamiento de las marcas de AJE ha ido creciendo de manera impresionante como es el caso de Cifrut, Cielo y Sporade.

**Agua:** El agua embotellada es agua potable, la cual es envasada en botellas individuales para su consumo. En Colombia, marca **Agua Cielo**.

**Jugos:** El jugo es una bebida con contenido de pulpa de la fruta finamente tamizada, a la que se ha añadido agua potable, azúcares (o edulcorantes en el caso de los dietéticos), ácido cítrico y diferentes ingredientes. Marca: **Cifrut**.

**Cerveza:** La cerveza es una bebida alcohólica, no destilada, de sabor amargo y que se fabrica con granos de cebada u otros cereales cuyo almidón, una vez modificado, es fermentado en agua y aromatizado con lúpulo, con lo que se obtiene una bebida refrescante y saludable. Inicialmente solo en Perú. Marca, **Cerveza Franca**.

**Té:** Bebida hecha a base de extracto de té (verde o negro) saborizado. No contiene preservantes ni cafeína, siendo una de las bebidas más antiguas y saludables. En Colombia, marca **COOL TEA**.

**Hidratantes:** Se les llama bebidas isotónicas o bebidas deportivas, cuentan con gran capacidad de rehidratación e incluyen en su composición bajas dosis de sodio, azúcar o glucosa y, habitualmente, potasio y otros minerales lo que nos brindan una rápida recuperación física. Marca: **Sporade**.

**Energizantes:** Son bebidas sin alcohol y con virtudes estimulantes. Se compone, principalmente, por cafeína, vitaminas y otras sustancias naturales orgánicas que eliminan la sensación de agotamiento de la persona que las consume. Marca, **VOLT<sup>15</sup>**.

---

<sup>15</sup> Tomado de Manual Marketing Corporativo, 2008

## 6.7 POLÍTICA DE CALIDAD

“En AJECOLOMBIA estamos comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo bebidas de calidad a precio justo y a su alcance, procesadas bajo los principios de un sistema de trabajo seguro que cuenta con controles preventivos que evitan la contaminación con sustancias prohibidas, actividades ilícitas y prácticas de terrorismo.

Todos somos responsables de asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos, así como las disposiciones en la ejecución de los sistemas de trabajo y de aplicar consistentemente los principios de Seguridad Física, Conservación del Medio Ambiente, Seguridad Personal, Calidad, Inocuidad y Mejora Continua a fin de garantizar ser una Empresa Competitiva, Segura y Limpia”<sup>16</sup>.

## 6.8 CALIDAD Y CERTIFICACIONES:

Tanto AJE como la industria de bebidas han madurado notablemente en la última década. La automatización del proceso de producción ha generado mejoras en los procesos que aseguran la calidad óptima del producto final.

AJE aplica métodos y sistemas de control estadísticos, incluyendo un sistema corporativo de control de estándares y procedimientos que garantiza la inocuidad del producto. La producción sigue procesos certificados con estándares como el ISO-9901:2004 y el IS-22000:2005.

AJE opera sus plantas usando herramientas de la más alta tecnología en el mundo, incluyendo sistemas de gestión y prácticas de calidad como SMED (single minute exchange die), TPM (total productive maintenance), 5 S's, Value Stream Mapping, minimización de desperdicios, Kaizen, monitoreo efectivo, equipos de trabajo multidisciplinarios y solución de problemas en la misma fuente donde se detectan.

En el año 2008, Cerveza Franca, obtiene una auditoría del Research Center Weihenstephan (RCW), instituto que es reconocido mundialmente por sus minuciosas investigaciones en el ámbito cervecero. Es así que después de un análisis minucioso del producto y de procesos, AJE obtiene la certificación de **Producto Premium de Alta Calidad**<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Tomado de Manual de Procesos AJECOLOMBIA S.A, 2007

<sup>17</sup> En Línea Disponible en: <http://www.aiegroup.com/calidad-certificaciones.php>

## 6.9 ORGANIGRAMA



FIGURA 2. ORGANIGRAMA Fuente: Manual de Procesos AJECOLOMBIA 2010)

## 7 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS AJECOLOMBIA

(Tomado del Manual de Competencias AJECOLOMBIA)

### 7.1 Qué son las competencias y por qué son importantes?

Características específicas necesarias que nos permite desempeñarnos exitosamente en un determinado puesto. Se ha encontrado a través de diversas investigaciones que son altamente predictivas del desempeño sobresaliente.

Una **Competencia** es una conducta individual que determina el desempeño sobresaliente, en un puesto particular dentro de una organización específica.

Las **Competencias** hacen la diferencia entre un desempeño sobresaliente y un promedio para un mismo puesto.

Una **Competencia** es una conducta, que una persona con desempeño sobresaliente:

- Realiza con más frecuencia
- En un mayor número de situaciones
- Con mejores resultados

## **7.2 Dimensiones de las Competencias:**

- **Competencias Organizacionales:** Se refieren a la capacidad estratégica del trabajador y su relación con el entorno externo de la empresa, condiciones importantes para obtener buenos resultados económicos. Aplicable para todas las posiciones de la organización.
- **Competencias orientadas a sí mismo:** Son necesarias para el auto desarrollo de los empleados y crecimiento constante, a fin de evidenciar el compromiso y confianza consigo mismo.
- **Competencias orientadas a las relaciones:** Que son necesarias para fortalecer las alianzas entre colaboradores y áreas que permitan la mayor compenetración, enfocados a un objetivo común.
- **Competencias orientadas a gestiones administrativas e intelectuales:** son muy importantes para evidenciar la mejora continua de la eficacia de los procesos y la continuidad de los objetivos estratégicos de la organización.

Con base en el catálogo se definieron las competencias modulares para el desempeño del logro de las actividades, realizando la siguiente clasificación:

1. **Competencias Organizacionales:** Son las conductas esperadas de cada colaborador influidas por la filosofía y estrategia de la organización, las cuales se alinean a las capacidades para lograr los objetivos planteados.
  - **Orientación al Cliente:** Capacidad para entender las necesidades de los clientes (sean estos internos o externos) y a dar respuesta a estas necesidades con alto nivel de servicio, respetando los compromisos de calidad, costo y fechas de entrega.

**A nivel de Jefaturas:** Mide la calidad del servicio proporcionado a clientes internos/ externos y se esfuerza constantemente por hacer este servicio más pertinente. Evalúa las necesidades de clientes para así desarrollar un servicio orientado al cliente.

- **Integridad:** Habilidad para actuar acorde a los valores, las buenas costumbres, las prácticas profesionales y políticas de la organización. General confianza en otros al ejecutar acciones demostrando seguridad. Implica ser congruente entre el decir y el hacer.

**A nivel de Jefaturas:** Garantiza que las reglas y los procedimientos estándar de operación sean respetados dentro de su área de trabajo. Apoya las elecciones de la compañía, los explica y los comparte con sus contactos internos o externos. Apoya el desarrollo de una cultura de respeto mutuo en la empresa. Evita y vigila cualquier tipo de comportamiento que ponga en riesgo el funcionamiento apropiado o la imagen de la compañía.

- **Orientación al Logro:** Capacidad de establecer y garantizar la confiabilidad y precisión del trabajo propio con el fin de cumplir compromisos en términos de calidad, costos y fechas límites teniendo la voluntad y tenacidad para producir resultados esperados.

**A nivel de Jefaturas:** Facilita las relaciones de cooperación dentro del equipo o del grupo de trabajo/proyecto. Trata de tomar en cuenta los intereses de cada uno de los individuos, con el fin de alcanzar un resultado en común. Pretende el desarrollo de una atmósfera de respeto y de cooperación mutuos dentro del equipo, o del grupo de trabajo/proyecto, o con otros departamentos. Contribuye a la sensación de pertenencia, lo cual refuerza la identidad y la efectividad del equipo.

- **Trabajo en equipo:** Capacidad para trabajar en armonía entre todos los colaboradores, favoreciendo la cooperación y la cohesión de los miembros de un equipo, para el logro de un resultado u objetivo común.

**A nivel de Jefaturas:** Facilita las relaciones de cooperación dentro del equipo o del grupo de trabajo/proyecto. Trata de tomar en cuenta los intereses de cada uno de los individuos, con el fin de alcanzar un resultado en común. Pretende el desarrollo de una atmósfera de respeto y de cooperación mutuos dentro del equipo, o del grupo de trabajo/proyecto, o con otros departamentos. Contribuye a la sensación de pertenencia, lo cual refuerza la identidad y la efectividad del equipo.

Todos los empleados AJECOLOMBIA deben desarrollar su gestión base, teniendo en cuenta la dimensión de Competencias Organizacionales.

## **2. Competencias por nivel jerárquico o cargo (específicamente Jefaturas)**

**Competencias según nivel jerárquico o cargo:** Personal que dirige un departamento, que implementa y controla la estrategia establecida por el nivel gerencial.

- **Toma de decisiones: Competencias orientadas a operaciones administrativas e intelectuales.** Capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa, analizar datos relevantes, diagnosticar posibles causas, ejecutar soluciones apropiadas y medidas de manera oportuna. Conoce las consecuencias de sus decisiones y se responsabiliza de ellas.
- **A nivel de Jefaturas:** Capacidad para: Toma de decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes. Considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.

- **Planeación:** Es la capacidad para elaborar planes de acción de acuerdo al plan estratégico, así como metas, prioridades y objetivos de sus funciones., organizando las actividades, los plazos y los recursos requeridos para su cumplimiento en tiempo y forma. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
- **A nivel de Jefaturas:** Diseña métodos y sistemas complejos basándose en un esquema de prioridades. Toma en cuenta los tiempos límites de respuesta.
- **Tolerancia a la frustración: Competencias orientadas a sí mismo.** Habilidad para mantener una acción o logro estable con eficacia a pesar de los obstáculos, adversidades, oposiciones internas y externas, así como responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia, aunque ello suponga un esfuerzo adicional dentro del desempeño de sus funciones.
- **A nivel de Jefaturas:** Establece una acción firme y estable en situaciones de cierta complejidad, manteniendo el avance hacia los objetivos marcados y no retrocediendo ante los fracasos, moviéndose cómodamente en situaciones de crisis.
- **Empowerment y Desarrollo de personas: Competencias orientadas a las relaciones.** Es la habilidad de delegar poder y autoridad a individuos o grupos, brindándoles el desarrollo necesario para que tomen sus propias decisiones, tomando en cuenta los lineamientos de la organización con un sentido profundo del compromiso y la autonomía personal y de su proceso, sean innovadores, asuman riesgos y sean partícipes del trabajo en equipo.
- **A nivel de Jefaturas:** Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo de sus colaboradores y acciones autodirigidas orientadas al desarrollo de sus competencias. Proporciona formación o experiencia en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Así mismo, es un referente de ésta competencia.
- **Liderazgo: Competencias orientadas a las relaciones.** Habilidad para orientar la acción del equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y

anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo, de tal forma que los objetivos se logren, teniendo como meta el éxito.

- **A nivel de Jefaturas:** Habilidad para: Analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos en cualquier situación de trabajo; definir los sistemas de guía y supervisión más apropiados para un equipo de personal, proyecto u operación (revisiones del avance, juntas, eventos), respetando las prácticas generales de administración de la compañía; comunicar una visión común, un conjunto de objetivos común, a la vez que se integran los intereses individuales y muestran su complementariedad; desarrollar equidad y solidaridad; construir, de ser necesario, un plan de desarrollo para alcanzar los objetivos, desarrollar herramientas para el desarrollo del staff.

## **8. DISEÑO METODOLOGICO**

Este trabajo parte de la necesidad de diseñar e implementar un sistema de medición de las competencias para los cargos de nivel estratégico que permita darle aplicabilidad al Manual de Competencias elaborado por AJECOLOMBIA S.A, con el fin de obtener un diagnóstico y con base en este establecer un plan de desarrollo de competencias.

### **8.1 TIPO DE INVESTIGACION**

Esta investigación es de tipo Descriptiva - Cualitativa porque se realizó un estudio de las características de la población actual, y Cuantitativa en el análisis de la recolección de datos obtenidos.

### **8.2 POBLACION**

La muestra sobre la cual se trabajó en esta investigación son los ocupantes del cargo de Jefaturas de la empresa AJECOLOMBIA.

Cargos:

- Jefe de Calidad
- Jefe de Finanzas
- Jefe de Compras
- Jefe de Activación de Marca



El modelo de evaluación por competencias se aplicó específicamente a estos cargos por el valor estratégico que tienen para la compañía AJECOLOMBIA, ya que son cargos que fortalecen, el proceso de desarrollo de la empresa y le dan un valor agregado al Talento AJECOLOMBIA

### 8.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Se realizó un primer instrumento Diagnóstico con el fin de identificar la percepción que tiene la organización acerca de las competencias actuales y su aplicabilidad. (Ver Anexo 1)

Posteriormente se programó una reunión ejecutiva, con los directivos de AJECOLOMBIA, la cual pretendía evaluar las competencias definidas para los cargos de jefaturas y analizar si existía la necesidad de realizar cambios. Finalmente se concluyó que las competencias definidas para estos cargos eran las adecuadas y que a partir de las mismas iniciaríamos con la evaluación.

## 9. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 9.1 Cronograma

ACTIVIDADES		ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-13	ene-13	feb-13
<b>Marco Referencial</b>	Investigacion del Marco teórico e Institucional							
<b>Diagnóstico</b>	Elaboracion de Encuesta para identificar como perciben las competencias organizacionales en AJECOLOMBIA							
	Aplicación de Encuesta a la poblacion de AJECOLOMBIA							
	Analsiis de Resultados							
<b>Reunion de Directivos</b>	Revision de las competencias de los perfiles de Jefaturas que son el objeto de estudio de investigación y presentacion de los resultados de la encuesta							
<b>Desarrollo del Instrumento</b>	Revision Bibliográfica de Competencias							
	Elaboracion de Items de Desarrollo							
	Validacion de Pesos de las variables competenciales del instrumento							
<b>Aplicación</b>	Visita a las instalaciones AJECOLOMBIA para la aplicación del Instrumento a los 4 cargos objeto de estudio del proyecto							
<b>Tabulacion</b>	Registro de los datos arrojados en la aplicación del modelo de evaluacion por competencias realizado por el equipo del proyecto							
<b>Analisis de Resultados</b>	Analisis de los resultados en la aplicación del modelo de evaluacion por competencias							

## 10. INSTRUMENTOS

### 10.1 Instrumento Diagnóstico

Se realizó una encuesta a 60 empleados del área Administrativa de AJECOLOMBIA incluida la muestra objetivo “Jefaturas”. El instrumento consta de cinco (5) preguntas con tres (3) opciones de respuesta. El objetivo es realizar un diagnostico sobre la percepción que tienen acerca de su actual modelo de competencias y su incidencia en el plan de carrera.

#### Encuesta

1	Ha conocido las competencias de AJECOLOMBIA?
2	Considera que son de utilidad para el desarrollo de las personas que trabajan con AJECOCLCOMBIA?
3	Considera que ha sido medido por las competencias organizacionales de AJECOLOMBIA en su plan de carrera?
4	Cree que es necesario realizar modificaciones al modelo actual de competencias de AJECOLOMBIA?
5	Existe para usted un plan de carrera en AJECOLOMBIA?

#### Opciones de Respuesta

- Si
- No
- Algunas veces

### 10.2 Instrumento de Evaluación por Competencias (Anexo 1)

Para la recolección de información se procedió a diseñar el formato de Evaluación por Competencias, teniendo como base las dimensiones de competencias definidas en el Diccionario de Competencias de AJE, se construyeron las preguntas que medirían cada competencia.

Se asignó el siguiente puntaje a cada respuesta:

Nunca:	0
Algunas Veces:	1
Siempre:	2,5

El instrumento fue aplicado a las 4 personas que ocupan cargos de Jefatura en AJE Colombia, obteniendo así datos necesarios para conocer el nivel de competencia de cada uno.

Luego se procedió con la tabulación de datos en Excel donde se obtuvieron resultados en forma porcentual por persona y en general por los Ejes de Competencia evaluados. Adicionalmente se diseñó el perfil ideal al cual se le asignó peso (en porcentaje) en cada Eje, esto con el fin de correlacionar los resultados obtenidos con el perfil ideal.

### 10.3 Definición de Competencias Evaluadas

#### EJE 1: Competencias Orientadas a si mismo

Eje	Competencia	Competencia	Definición	Preguntas
Eje 1	Competencias Orientadas a si mismo	Tolerancia a la Frustración	Establece una acción firme y estable en situaciones de cierta complejidad, manteniendo el avance hacia los objetivos marcados y no retrocediendo ante los fracasos, moviéndose comodamente en situaciones de crisis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resuelve eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos</li> <li>2. Actúa con flexibilidad ante situaciones limite planteando nuevas estrategias de acción para cumplir con los objetivos propuestos</li> <li>3. Mantiene una actitud positiva y la transmite a su equipo de trabajo en situaciones estresantes y de demanda tiempo</li> <li>4. Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés</li> </ol>

#### EJE 2. Competencias Orientadas a las Operaciones Administrativas e Intelectuales

Eje 2	Competencias Orientadas a Operaciones Administrativas e Intelectuales	Toma de Decisiones	Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes. Considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sabe que decisiones tomar y cuales delegar</li> <li>2. Integra su equipo de trabajo en la toma de decisiones del area</li> <li>3. Toma decisiones con firmeza y seguridad en situaciones complejas, e incluso ambiguas y de alto riesgo</li> <li>4. Actúa con gran rapidez y decisión a la vez que con madurez y acierto</li> </ol>
		Planeación	Diseña métodos y sistemas complejos basandose en un esquema de prioridades. Toma en cuenta los tiempos limites de respuesta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se anticipa y desarrolla nuevos procedimientos y formas de trabajar que agregan valor real a los propósitos de la organización</li> <li>2. Genera, lidera e implementa los cambios de procedimientos que considera pertinentes para mejorar el trabajo final</li> <li>3. Prioriza aquellas tareas que son de mayor impacto para el cumplimiento de metas de la organización</li> <li>4. Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia</li> </ol>

### EJE 3. Competencias Orientadas a las Relaciones

Eje 3	Competencias Orientadas a las Relaciones	Desarrollo de Personas	Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo de sus colaboradores y acciones autodirigidas orientadas al desarrollo de sus competencias. Proporciona formación o experiencia en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades</li> <li>2. Da participación a sus colaboradores en la toma de decisiones</li> <li>3. Permite que sus colaboradores aporten mejoras en los procesos del área</li> <li>4. Tiene conocimiento de las capacidades de sus colaboradores y se preocupa por el desarrollo de los mismos para futuras responsabilidades de trabajo</li> </ol>
		Liderazgo	Habilidad para analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos en cualquier situación de trabajo; definir los sistemas de supervisión más apropiados para un equipo, proyecto y operación respetando las prácticas generales de administración de la compañía	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos</li> <li>2. Desarrolla técnicas para asegurar la efectividad del trabajo en equipo en línea con las estrategias de la organización*****</li> <li>3. Diseña mecanismos de control que le permiten hacer el seguimiento respecto de la consecución de objetivos</li> <li>4. Es imparcial y oportuno cuando debe corregir deficiencias en el desempeño de su equipo</li> </ol>

## EJE 4. Competencias Organizacionales

Eje 4	Competencias Organizacionales	Orientación al Cliente	Mide la calidad del servicio proporcionando a clientes internos/externos y se esfuerza constantemente por hacer este servicio más pertinente. Evalúa las necesidades de clientes para así desarrollar un servicio orientado al cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conoce el negocio y las necesidades del cliente</li> <li>2. Crea diferentes formas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes</li> <li>3. Mantiene excelentes relaciones con los clientes y les transmite confianza y credibilidad</li> <li>4. Hace más de lo que normalmente el cliente espera y es proactivo en la búsqueda de soluciones a sus problemas</li> </ol>
		Integridad	Evita y vigila cualquier tipo de comportamiento que ponga en riesgo el funcionamiento apropiado o la imagen de la compañía	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura las relaciones internas y externas basándose en la honestidad</li> <li>2. Promueve las normas sociales y éticas así como organizacionales entre sus colaboradores</li> <li>3. Es directo en el momento de enfrentar a los demás cuando faltan a las políticas, normas o reglamentos de la organización</li> <li>4. Es conocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y su vida personal</li> </ol>
		Trabajo en Equipo	Facilita las relaciones de cooperación dentro del equipo o del grupo de trabajo/proyecto. Trata de tomar en cuenta los intereses de cada uno de los individuos, con el fin de alcanzar un resultado en común	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares</li> <li>2. Escucha, respeta y valora las ideas propuestas de sus pares y colaboradores</li> <li>3. Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales</li> <li>4. Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos</li> </ol>
		Orientación al Logro	Tiende al logro de resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización de manera realista y ambiciosa</li> <li>2. Mantiene un alto nivel de desempeño aunque cambien sus funciones y las de su entorno</li> <li>3. Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo</li> <li>4. Periódicamente revisa el progreso hacia las metas a corto y largo plazo</li> </ol>
		Adaptabilidad	Es capaz de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio, se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones y personas en forma rápida y adecuada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lidera el cambio antes que otros en su propia organización</li> <li>2. Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios, y da coaching para desarrollar su adaptabilidad</li> <li>3. Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio</li> <li>4. Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo</li> </ol>

## 10.4 PERFIL IDEAL

Competencia	Ejes	Preguntas que la miden	Peso
Tolerancia a la Frustración	Competencias Orientadas a si mismo	1-10-21-28	10%
Toma de Decisiones	Competencias Orientadas a Operaciones Administrativas e Intelectuales	5-14-22-35	20%
Planeación		11-17-20-34	
Desarrollo de Personas	Competencias Orientadas a las Relaciones	6-23-27-36	30%
Liderazgo		2-12-31-37	
Orientación al Cliente	Competencias Organizacionales	13-24-29-30	40%
Integridad		7-15-25-38	
Trabajo en Equipo		8-18-32-39	
Orientación al Logro		4-16-26-40	
Adaptabilidad		3-9-19-33	
			<b>100%</b>

## 11. RESULTADOS

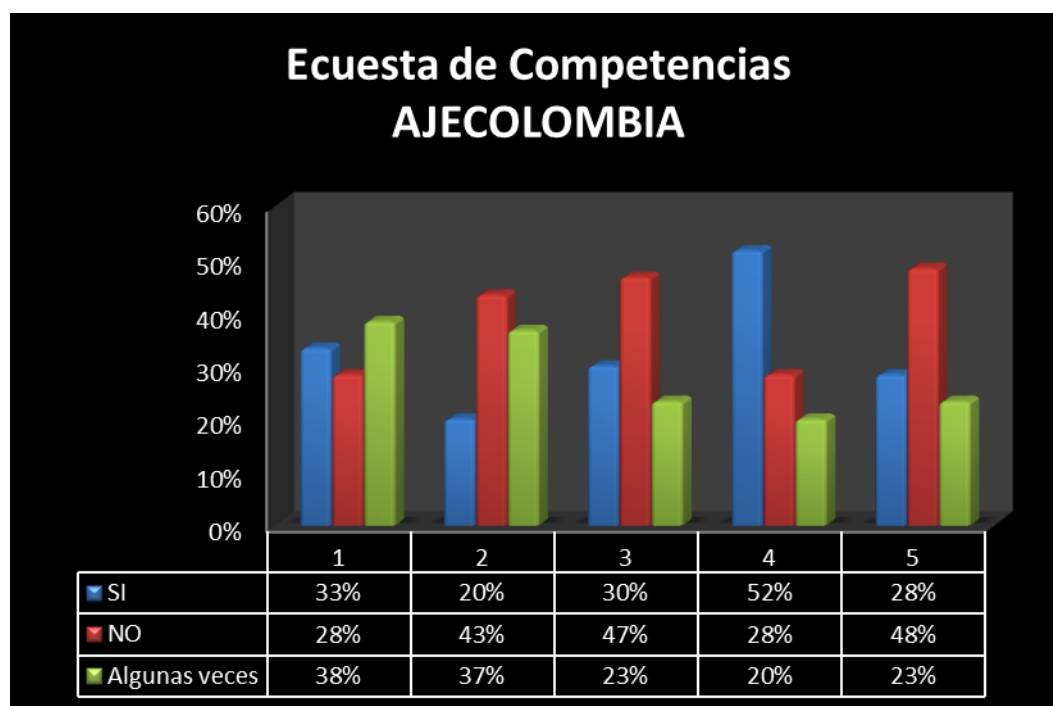
### 11.1 Tabulación de los Resultados de la Encuesta AJECOLOMBIA

item	Preguntas	SI	NO	Algunas veces	Total personas encuestadas por pregunta
1	Ha conocido las competencias de AJECOLOMBIA?	20	17	23	60
2	Considera que son de utilidad para el desarrollo de las personas que trabajan con AJECOLOMBIA?	12	26	22	60
3	Considera que ha sido medido por las competencias organizacionales de AJECOLOMBIA en su plan de carrera?	18	28	14	60
4	Cree que es necesario realizar modificaciones al modelo actual de competencias de AJECOLOMBIA?	31	17	12	60
5	Existe para usted un plan de carrera en AJECOLOMBIA?	17	29	14	60

#### Resultados Porcentuales de la Encuesta:

PREGUNTA	SI	NO	Algunas veces
1	33%	28%	38%
2	20%	43%	37%
3	30%	47%	23%
4	52%	28%	20%
5	28%	48%	23%

**Gráfico 1. Encuesta de Competencias AJECOLOMBIA**



El 38% algunas veces ha conocido las competencias de AJECOLOMBIA

El 43% considera que las competencias no son de utilidad para el desarrollo de las personas que trabajan en AJECOLOMBIA

El 47% considera que no ha sido medido por las competencias de AJECOLOMBIA en su plan de carrera

El 52% considera que es necesario realizar modificaciones al modelo de competencias

El 48% cree que no existe un plan de carrera en AJECOLOMBIA



## 11.2 Evaluación por Competencias Jefe de Calidad

NOMBRE	CAROLINA GIL HERRERA
CARGO	JEFE DE CALIDAD
EDAD	33 AÑOS
TIEMPO DE OCUPACION EN EL CARGO	2 AÑOS
FECHA EVALUACION	20 DE NOVIEMBRE

### ITEMS A EVALUAR

#### Instrucciones:

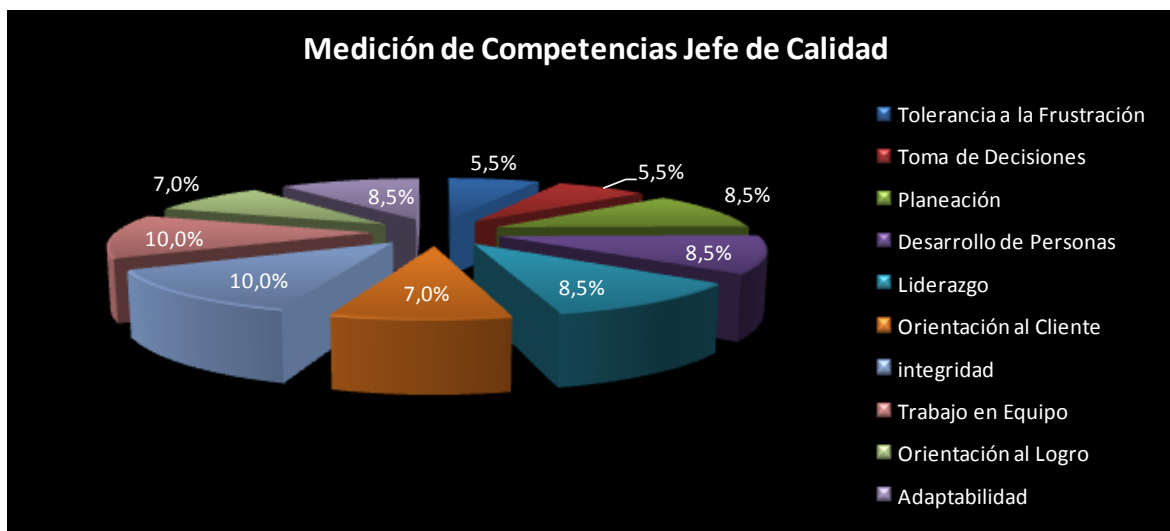
Competencias	Pregunta	0 1 2,5			Total
		NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE	
Tolerancia Frustración	1. Resuelve eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos			2,5%	2,5%
Liderazgo	2. Orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos			2,5%	2,5%
Adaptabilidad	3. Lidera el cambio antes que otros en su propia organización			2,5%	2,5%
Orientación al Logro	4. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización de manera realista y ambiciosa		1%		1,0%
Toma de Decisiones	5. Sabe que decisiones tomar y cuales delegar		1%		1,0%
Desarrollo de Personas	6. Permite que sus colaboradores aporten mejoras en los procesos del área			2,5%	2,5%
Integridad	7. Estructura las relaciones internas y externas basandose en la honestidad			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	8. Escucha, respeta y valora las ideas propuestas de sus pares y colaboradores			2,5%	2,5%
Adaptabilidad	9. Se integra rapidamente a diversos equipos de trabajo			2,5%	2,5%
Tolerancia Frustración	10. Actúa con flexibilidad ante situaciones limite planteando nuevas estrategias de acción para cumplir con los objetivos propuestos		1%		1,0%
Planeación	11. Se anticipa y desarrolla nuevos procedimientos y formas de trabajar que agregan valor real a los propósitos de la organización		1%		1,0%
Liderazgo	12. Diseña mecanismos de control que le permiten hacer el seguimiento respecto de la consecución de objetivos			2,5%	2,5%
Orientación al Cliente	13. Mantiene excelentes relaciones con los clientes y les transmite confianza y credibilidad			2,5%	2,5%
Toma de Decisiones	14. Integra su equipo de trabajo en la toma de decisiones del área			2,5%	2,5%
Integridad	15. Promueve las normas sociales y éticas asi como organizacionales entre sus colaboradores			2,5%	2,5%
Orientación al Logro	16. Mantiene un alto nivel de desempeño aunque cambien sus funciones y las de su entorno			2,5%	2,5%
Planeación	17. Genera, lidera e implementa los cambios de procedimientos que considera pertinentes para mejorar el trabajo final			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	18. Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales			2,5%	2,5%
Adaptabilidad	19. Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios, y da coaching para desarrollar su adaptabilidad		1%		1,0%
Planeación	20. Prioriza aquellas tareas que son de mayor impacto para el cumplimiento de metas de la organización			2,5%	2,5%

Tolerancia Frustración	21. Mantiene una actitud positiva y la transmite a su equipo de trabajo en situaciones estresantes y de demanda tiempo		1%		1,0%
Toma de Decisiones	22. Toma decisiones con firmeza y seguridad en situaciones complejas, e incluso ambiguas y de alto riesgo		1%		1,0%
Desarrollo de Personas	23. Tiene conocimiento de las capacidades de sus colaboradores y se preocupa por el desarrollo de los mismos, para futuras responsabilidades			2,5%	2,5%
Orientación al Cliente	24. Conoce el negocio y las necesidades del cliente			2,5%	2,5%
Integridad	25. Es directo en el momento de enfrentar a los demás cuando faltan a las políticas, normas o reglamentos de la organización			2,5%	2,5%
Orientación al Logro	26. Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo			2,5%	2,5%
Desarrollo de Personas	27. Da participación a sus colaboradores en la toma de decisiones		1%		1,0%
Tolerancia Frustración	28. Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés		1%		1,0%
Orientación al Cliente	29. Crea diferentes formas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes		1%		1,0%
Orientación al Cliente	30. Hace más de lo que normalmente el cliente espera y es proactivo en la búsqueda de soluciones a sus problemas		1%		1,0%
Liderazgo	31. Es imparcial y oportuno cuando debe corregir deficiencias en el desempeño de su equipo			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	32. Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares			2,5%	2,5%
Adaptabilidad	33. Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio		1%		1,0%
Planeación	34. Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia			2,5%	2,5%
Toma de Decisiones	35. Actúa con gran rapidez y decisión a la vez que con madurez y acierto		1%		1,0%
Desarrollo de Personas	36. Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades			2,5%	2,5%
Liderazgo	37. Desarrolla técnicas para asegurar la efectividad del trabajo en equipo en línea con las estrategias de la organización		1%		1,0%
Integridad	38. Es conocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y su vida personal			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	39. Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos			2,5%	2,5%
Orientación al Logro	40. Periódicamente revisa el progreso hacia las metas a corto y largo plazo		1%		1,0%

### Consolidado Jefe de Calidad Vs Perfil Ideal

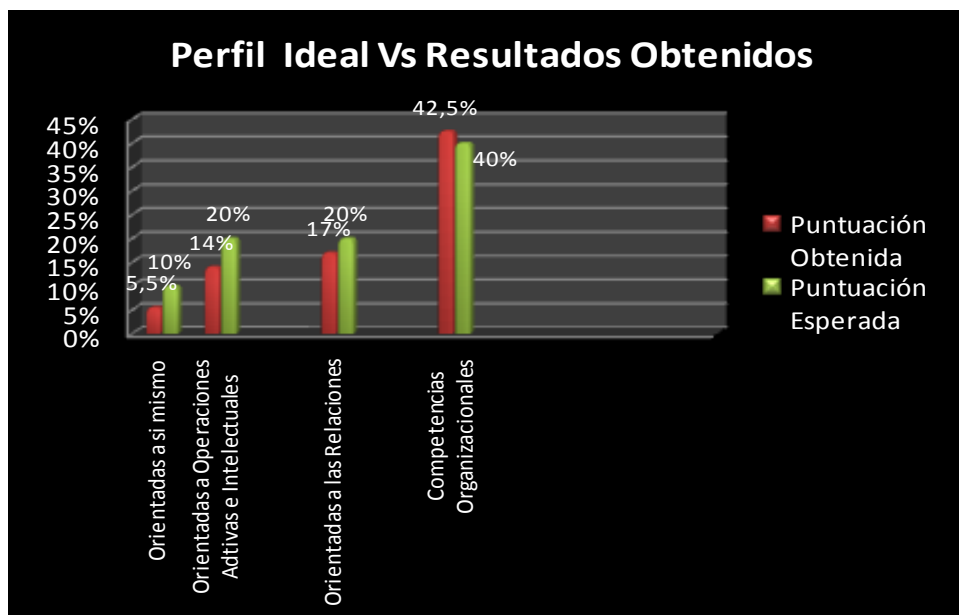
Competencias-Preguntas	Peso	Puntaje	Total
Tolerancia a la Frustración: 1-10-21-28	10%	5,5%	5,5%
Toma de Decisiones: 5-14-22-35	20%	5,5%	14,0%
Planeación: 11-17-20-34		8,5%	
Desarrollo de Personas: 6-23-27-36	20%	8,5%	17,0%
Liderazgo: 2-12-31-37		8,5%	
Orientación al Cliente: 13-24-29-30		7,0%	
Integridad: 7-15-25-38		10,0%	
Trabajo en Equipo: 8-18-32-39	50%	10,0%	42,5%
Orientación al Logro: 4-16-26-40		7,0%	
Adaptabilidad: 3-9-19-33		8,5%	

Gráfico 2. Medición de Competencias Jefe de Calidad



En esta gráfica se observa que las competencias con mayor desarrollo son las Competencias Organizacionales: Integridad y Trabajo en Equipo y las de menor desarrollo Tolerancia a la Frustración y Toma de Decisiones.

Gráfico 3. Perfil Ideal Vs Resultados Obtenidos



Al comparar los resultados obtenidos con el Perfil Ideal se encuentra una diferencia importante en las Competencias Orientadas a sí mismo, mientras que las Competencias Orientadas a las relaciones están muy cerca del perfil esperado.

### 11.3 Evaluación por Competencias Jefe de Finanzas

NOMBRE	MARIA DEL PILAR MONJE
CARGO	JEFE DE FINANZAS
EDAD	31 AÑOS
TIEMPO DE OCUPACION EN EL CARGO	3 AÑOS Y 6 MESES
FECHA EVALUACION	22 DE NOVIEMBRE

#### ITEMS A EVALUAR

#### Instrucciones:

Competencias	Pregunta	0 1 2,5			Total
		NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE	
Tolerancia Frustración	1. Resuelve eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos		1%		1,0%
Liderazgo	2. Orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos			2,5%	2,5%
Adaptabilidad	3. Lidera el cambio antes que otros en su propia organización			2,5%	2,5%
Orientación al Logro	4. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización de manera realista y ambiciosa		1%		1,0%
Toma de Decisiones	5. Sabe que decisiones tomar y cuales delegar		1%		1,0%
Desarrollo de Personas	6. Permite que sus colaboradores aporten mejoras en los procesos del área		1%		1,0%
Integridad	7. Estructura las relaciones internas y externas basandose en la honestidad			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	8. Escucha, respeta y valora las ideas propuestas de sus pares y colaboradores		1%		1,0%
Adaptabilidad	9. Se integra rapidamente a diversos equipos de trabajo			2,5%	2,5%
Tolerancia Frustración	10. Actúa con flexibilidad ante situaciones limite planteando nuevas estrategias de acción para cumplir con los objetivos propuestos		1%		1,0%
Planeación	11. Se anticipa y desarrolla nuevos procedimientos y formas de trabajar que agregan valor real a los propósitos de la organización			2,5%	2,5%
Liderazgo	12. Diseña mecanismos de control que le permiten hacer el seguimiento respecto de la consecución de objetivos			2,5%	2,5%
Orientación al Cliente	13. Mantiene excelentes relaciones con los clientes y les transmite confianza y credibilidad		1%		1,0%
Toma de Decisiones	14. Integra su equipo de trabajo en la toma de decisiones del área		1%		1,0%
Integridad	15. Promueve las normas sociales y éticas asi como organizacionales entre sus colaboradores			2,5%	2,5%
Orientación al Logro	16. Mantiene un alto nivel de desempeño aunque cambien sus funciones y las de su entorno		1%		1,0%
Planeación	17. Genera, lidera e implementa los cambios de procedimientos que considera pertinentes para mejorar el trabajo final			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	18. Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales			2,5%	2,5%
Adaptabilidad	19. Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios, y da coaching para desarrollar su adaptabilidad		1%		1,0%
Planeación	20. Prioriza aquellas tareas que son de mayor impacto para el cumplimiento de metas de la organización		1%		1,0%

Tolerancia Frustración	21. Mantiene una actitud positiva y la transmite a su equipo de trabajo en situaciones estresantes y de demanda tiempo		1%		1,0%
Toma de Decisiones	22. Toma decisiones con firmeza y seguridad en situaciones complejas, e incluso ambiguas y de alto riesgo		1%		1,0%
Desarrollo de Personas	23. Tiene conocimiento de las capacidades de sus colaboradores y se preocupa por el desarrollo de los mismos, para futuras responsabilidades			2,5%	2,5%
Orientación al Cliente	24. Conoce el negocio y las necesidades del cliente			2,5%	2,5%
Integridad	25. Es directo en el momento de enfrentar a los demás cuando faltan a las politicas, normas o reglamentos de la organización			2,5%	2,5%
Orientación al Logro	26. Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo			2,5%	2,5%
Desarrollo de Personas	27. Da participación a sus colaboradores en la toma de decisiones		1%		1,0%
Tolerancia Frustración	28. Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés		1%		1,0%
Orientación al Cliente	29. Crea diferentes formas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes	0%			0,0%
Orientación al Cliente	30. Hace más de lo que normalmente el cliente espera y es proactivo en la búsqueda de soluciones a sus problemas			2,5%	2,5%
Liderazgo	31. Es imparcial y oportuno cuando debe corregir deficiencias en el desempeño de su equipo			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	32. Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares			2,5%	2,5%
Adaptabilidad	33. Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio			2,5%	2,5%
Planeación	34. Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo y actua en consecuencia			2,5%	2,5%
Toma de Decisiones	35. Actua con gran rapidez y decisión a la vez que con madurez y acierto		1%		1,0%
Desarrollo de Personas	36. Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades			2,5%	2,5%
Liderazgo	37. Desarrolla tecnicas para asegurar la efectividad del trabajo en equipo en línea con las estrategias de la organización		1%		1,0%
Integridad	38. Es conocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y su vida personal			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	39. Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos		1%		1,0%
Orientación al Logro	40. Periódicamente revisa el progreso hacia las metas a corto y largo plazo			2,5%	2,5%

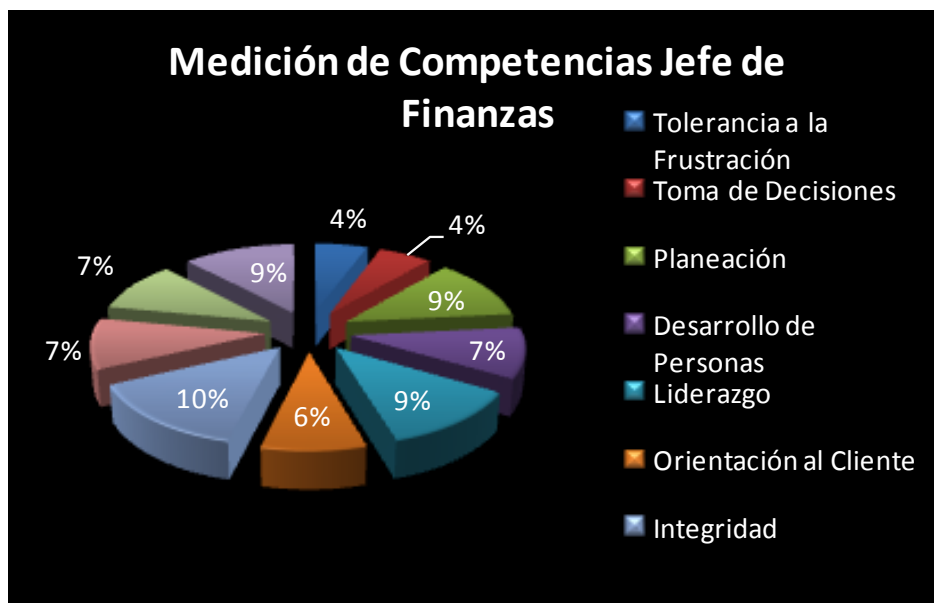
## Consolidado Jefe de Finanzas

Competencias
Tolerancia a la Frustración: 1-10-21-28
Toma de Decisiones: 5-14-22-35
Planeación: 11-17-20-34
Desarrollo de Personas: 6-23-27-36
Liderazgo: 2-12-31-37
Orientación al Cliente: 13-24-29-30
integridad: 7-15-25-38
Trabajo en Equipo: 8-18-32-39
Orientación al Logro: 4-16-26-40
Adaptabilidad: 3-9-19-33

Peso
10%
20%
20%
50%

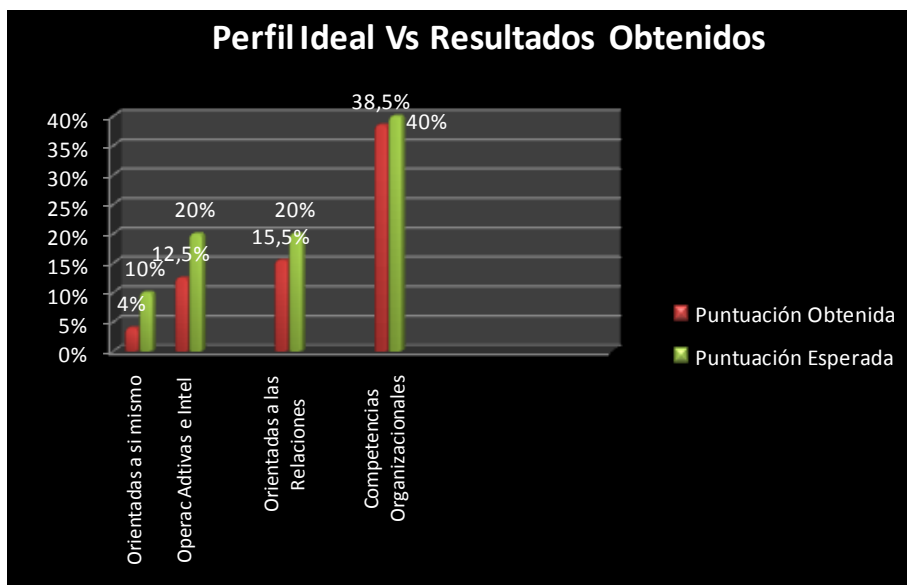
Puntaje	Total
4,0%	4,0%
4,0%	12,5%
8,5%	
7,0%	15,5%
8,5%	
6,0%	38,5%
10,0%	
7,0%	
7,0%	
8,5%	

Gráfico 4. Medición de Competencias Jefe de Finanzas



Las competencias que requieren mayor desarrollo son Tolerancia a la Frustración y Toma de Decisiones. Las competencias organizacionales se encuentran muy cerca de cumplir con el perfil ideal para el cargo.

Gráfico 5. Perfil Ideal Vs Resultados Obtenidos



En esta gráfica se puede observar que las competencias que requieren más desarrollo son las Orientadas a sí mismo.

## 11.4 Evaluación por Competencias Jefe de Compras

NOMBRE	ERIKA ORTIZ MAHECHA
CARGO	JEFE DE COMPRAS
EDAD	33 AÑOS
TIEMPO DE OCUPACION EN EL CARGO	4 AÑOS
FECHA EVALUACION	22 DE NOVIEMBRE

### ITEMS A EVALUAR

#### Instrucciones:

Competencias	Pregunta	0	1	2,5	Total
		NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE	
Tolerancia Frustración	1. Resuelve eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos			2,5%	2,5%
Liderazgo	2. Orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos			2,5%	2,5%
Adaptabilidad	3. Lidera el cambio antes que otros en su propia organización		1%		1,0%
Orientación al Logro	4. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización de manera realista y ambiciosa			2,5%	2,5%
Toma de Decisiones	5. Sabe que decisiones tomar y cuales delegar		1%		1,0%
Desarrollo de Personas	6. Permite que sus colaboradores aporten mejoras en los procesos del área		1%		1,0%
Integridad	7. Estructura las relaciones internas y externas basandose en la honestidad			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	8. Escucha, respeta y valora las ideas propuestas de sus pares y colaboradores		1%		1,0%
Adaptabilidad	9. Se integra rapidamente a diversos equipos de trabajo			2,5%	2,5%
Tolerancia Frustración	10. Actúa con flexibilidad ante situaciones limite planteando nuevas estrategias de acción para cumplir con los objetivos propuestos		1%		1,0%
Planeación	11. Se anticipa y desarrolla nuevos procedimientos y formas de trabajar que agregan valor real a los propósitos de la organización			2,5%	2,5%
Liderazgo	12. Diseña mecanismos de control que le permiten hacer el seguimiento respecto de la consecución de objetivos			2,5%	2,5%
Orientación al Cliente	13. Mantiene excelentes relaciones con los clientes y les transmite confianza y credibilidad			2,5%	2,5%
Toma de Decisiones	14. Integra su equipo de trabajo en la toma de decisiones del área		1%		1,0%
Integridad	15. Promueve las normas sociales y éticas asi como organizacionales entre sus colaboradores			2,5%	2,5%
Orientación al Logro	16. Mantiene un alto nivel de desempeño aunque cambien sus funciones y las de su entorno			2,5%	2,5%
Planeación	17. Genera, lidera e implementa los cambios de procedimientos que considera pertinentes para mejorar el trabajo final		1%		1,0%
Trabajo en Equipo	18. Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales			2,5%	2,5%
Adaptabilidad	19. Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios, y da coaching para desarrollar su adaptabilidad			2,5%	2,5%
Planeación	20. Prioriza aquellas tareas que son de mayor impacto para el cumplimiento de metas de la organización		1%		1,0%

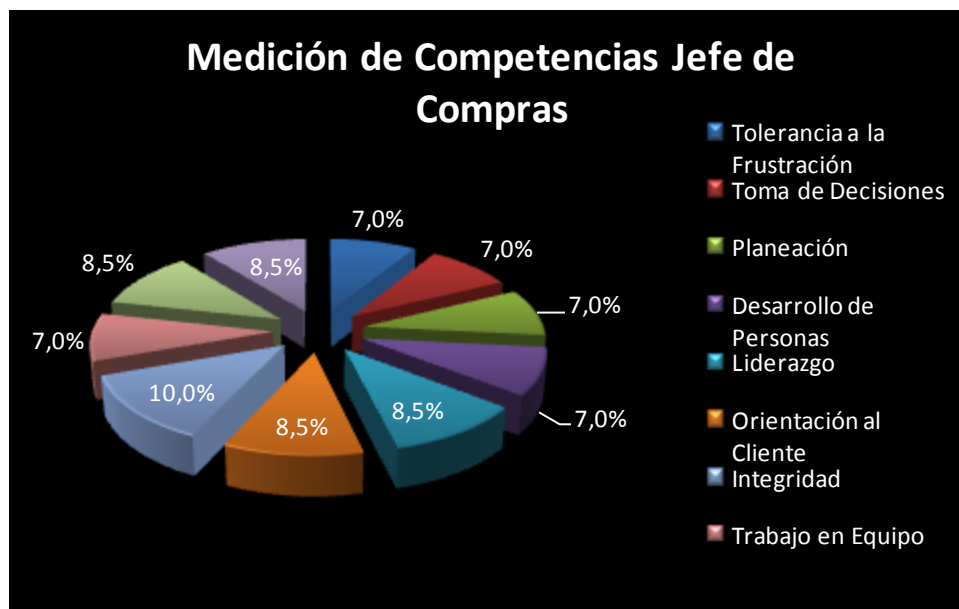
Tolerancia Frustración	21. Mantiene una actitud positiva y la transmite a su equipo de trabajo en situaciones estresantes y de demanda tiempo			2,5%	2,5%
Toma de Decisiones	22. Toma decisiones con firmeza y seguridad en situaciones complejas, e incluso ambiguas y de alto riesgo			2,5%	2,5%
Desarrollo de Personas	23. Tiene conocimiento de las capacidades de sus colaboradores y se preocupa por el desarrollo de los mismos, para futuras responsabilidades			2,5%	2,5%
Orientación al Cliente	24. Conoce el negocio y las necesidades del cliente			2,5%	2,5%
Integridad	25. Es directo en el momento de enfrentar a los demás cuando faltan a las políticas, normas o reglamentos de la organización			2,5%	2,5%
Orientación al Logro	26. Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo			2,5%	2,5%
Desarrollo de Personas	27. Da participación a sus colaboradores en la toma de decisiones		1%		1,0%
Tolerancia Frustración	28. Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés		1%		1,0%
Orientación al Cliente	29. Crea diferentes formas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes		1%		1,0%
Orientación al Cliente	30. Hace más de lo que normalmente el cliente espera y es proactivo en la búsqueda de soluciones a sus problemas			2,5%	2,5%
Liderazgo	31. Es imparcial y oportuno cuando debe corregir deficiencias en el desempeño de su equipo			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	32. Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares			2,5%	2,5%
Adaptabilidad	33. Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio			2,5%	2,5%
Planeación	34. Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia			2,5%	2,5%
Toma de Decisiones	35. Actúa con gran rapidez y decisión a la vez que con madurez y acierto			2,5%	2,5%
Desarrollo de Personas	36. Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades			2,5%	2,5%
Liderazgo	37. Desarrolla técnicas para asegurar la efectividad del trabajo en equipo en línea con las estrategias de la organización		1%		1,0%
Integridad	38. Es conocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y su vida personal			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	39. Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos		1%		1,0%
Orientación al Logro	40. Periódicamente revisa el progreso hacia las metas a corto y largo plazo		1%		1,0%

## Consolidado Jefe de Compras

Competencias	Peso	Puntaje	Total
Tolerancia a la Frustración: 1-10-21-28	10%	7,0%	7,0%
Toma de Decisiones: 5-14-22-35	20%	7,0%	14,0%
Planeación: 11-17-20-34		7,0%	
Desarrollo de Personas: 6-23-27-36	20%	7,0%	15,5%
Liderazgo: 2-12-31-37		8,5%	
Orientación al Cliente: 13-24-29-30		8,5%	
Integridad: 7-15-25-38		10,0%	
Trabajo en Equipo: 8-18-32-39	50%	7,0%	42,5%
Orientación al Logro: 4-16-26-40		8,5%	
Adaptabilidad: 3-9-19-33		8,5%	

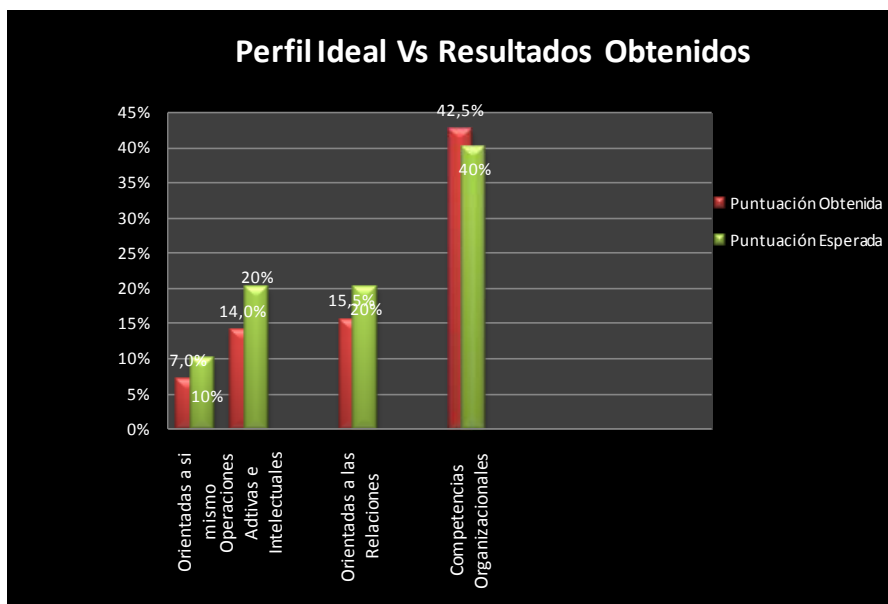


Gráfico 6. Medición de Competencias Jefe de Compras



Se evidencia un nivel medio en el desarrollo de las competencias de Tolerancia a la Frustración, Toma de Decisiones, Planeación, Desarrollo de Personas y Liderazgo.

Gráfico 7. Perfil Ideal Vs Resultados Obtenidos



En esta gráfica se puede observar que las competencias de mayor desarrollo son las Orientadas a las relaciones, mientras que las Organizacionales suponen un mejora a nivel de desarrollo.

## 11.5 Evaluación por Competencias Jefe de Activación de Marca

NOMBRE	LINA MARIA RENGIFO JACOME
CARGO	JEFE DE ACTIVACIÓN DE MARCA
EDAD	38 AÑOS
TIEMPO DE OCUPACION EN EL CARGO	2 AÑOS
TIPO DE EVALUACION	
FECHA EVALUACION	22 DE NOVIEMBRE

### ITEMS A EVALUAR

#### Instrucciones:

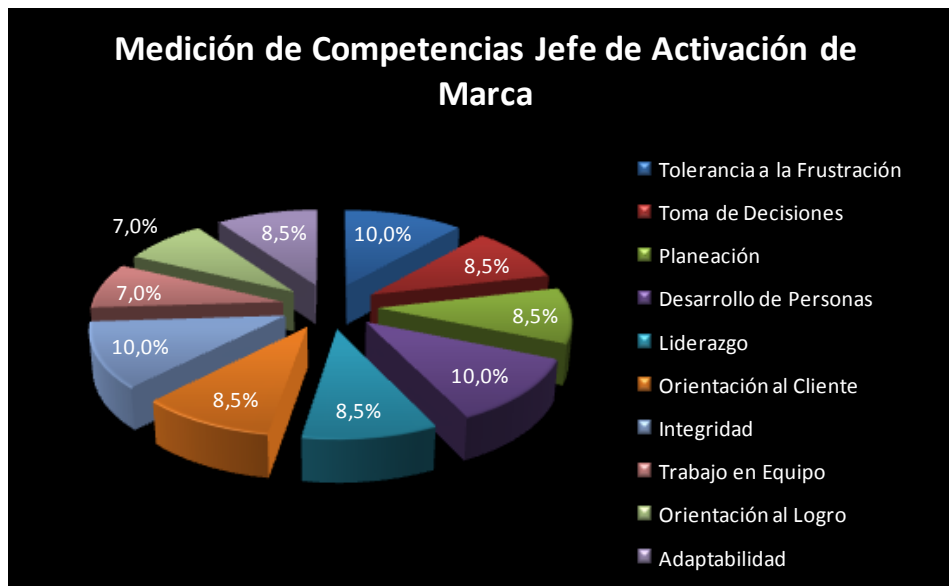
Competencias	Pregunta	0 1 2,5			Total
		NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE	
Tolerancia Frustración	1. Resuelve eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos			2,5%	2,5%
Liderazgo	2. Orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos			2,5%	2,5%
Adaptabilidad	3. Lidera el cambio antes que otros en su propia organización		1%		1,0%
Orientación al Logro	4. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización de manera realista y ambiciosa		1%		1,0%
Toma de Decisiones	5. Sabe que decisiones tomar y cuales delegar			2,5%	2,5%
Desarrollo de Personas	6. Permite que sus colaboradores aporten mejoras en los procesos del área			2,5%	2,5%
Integridad	7. Estructura las relaciones internas y externas basandose en la honestidad			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	8. Escucha, respeta y valora las ideas propuestas de sus pares y colaboradores			2,5%	2,5%
Adaptabilidad	9. Se integra rapidamente a diversos equipos de trabajo			2,5%	2,5%
Tolerancia Frustración	10. Actúa con flexibilidad ante situaciones limite planteando nuevas estrategias de acción para cumplir con los objetivos propuestos			2,5%	2,5%
Planeación	11. Se anticipa y desarrolla nuevos procedimientos y formas de trabajar que agregan valor real a los propósitos de la organización		1%		1,0%
Liderazgo	12. Diseña mecanismos de control que le permiten hacer el seguimiento respecto de la consecución de objetivos			2,5%	2,5%
Orientación al Cliente	13. Mantiene excelentes relaciones con los clientes y les transmite confianza y credibilidad			2,5%	2,5%
Toma de Decisiones	14. Integra su equipo de trabajo en la toma de decisiones del área			2,5%	2,5%
Integridad	15. Promueve las normas sociales y éticas asi como organizacionales entre sus colaboradores			2,5%	2,5%
Orientación al Logro	16. Mantiene un alto nivel de desempeño aunque cambien sus funciones y las de su entorno			2,5%	2,5%
Planeación	17. Genera, lidera e implementa los cambios de procedimientos que considera pertinentes para mejorar el trabajo final			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	18. Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales			2,5%	2,5%
Adaptabilidad	19. Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios, y da coaching para desarrollar su adaptabilidad			2,5%	2,5%
Planeación	20. Prioriza aquellas tareas que son de mayor impacto para el cumplimiento de metas de la organización			2,5%	2,5%

Tolerancia Frustración	21. Mantiene una actitud positiva y la transmite a su equipo de trabajo en situaciones estresantes y de demanda tiempo			2,5%	2,5%
Toma de Decisiones	22. Toma decisiones con firmeza y seguridad en situaciones complejas, e incluso ambiguas y de alto riesgo		1%		1,0%
Desarrollo de Personas	23. Tiene conocimiento de las capacidades de sus colaboradores y se preocupa por el desarrollo de los mismos, para futuras responsabilidades			2,5%	2,5%
Orientación al Cliente	24. Conoce el negocio y las necesidades del cliente			2,5%	2,5%
Integridad	25. Es directo en el momento de enfrentar a los demás cuando faltan a las politicas, normas o reglamentos de la organización			2,5%	2,5%
Orientación al Logro	26. Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo			2,5%	2,5%
Desarrollo de Personas	27. Da participación a sus colaboradores en la toma de decisiones			2,5%	2,5%
Tolerancia Frustración	28. Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés			2,5%	2,5%
Orientación al Cliente	29. Crea diferentes formas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes		1%		1,0%
Orientación al Cliente	30. Hace más de lo que normalmente el cliente espera y es proactivo en la búsqueda de soluciones a sus problemas			2,5%	2,5%
Liderazgo	31. Es imparcial y oportuno cuando debe corregir deficiencias en el desempeño de su equipo			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	32. Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares		1%		1,0%
Adaptabilidad	33. Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio		1%		1,0%
Planeación	34. Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia			2,5%	2,5%
Toma de Decisiones	35. Actúa con gran rapidez y decisión a la vez que con madurez y acierto			2,5%	2,5%
Desarrollo de Personas	36. Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades			2,5%	2,5%
Liderazgo	37. Desarrolla técnicas para asegurar la efectividad del trabajo en equipo en línea con las estrategias de la organización		1%		1,0%
Integridad	38. Es conocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y su vida personal			2,5%	2,5%
Trabajo en Equipo	39. Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos		1%		1,0%
Orientación al Logro	40. Periódicamente revisa el progreso hacia las metas a corto y largo plazo		1%		1,0%

### Consolidado Jefe de Activación de Marca

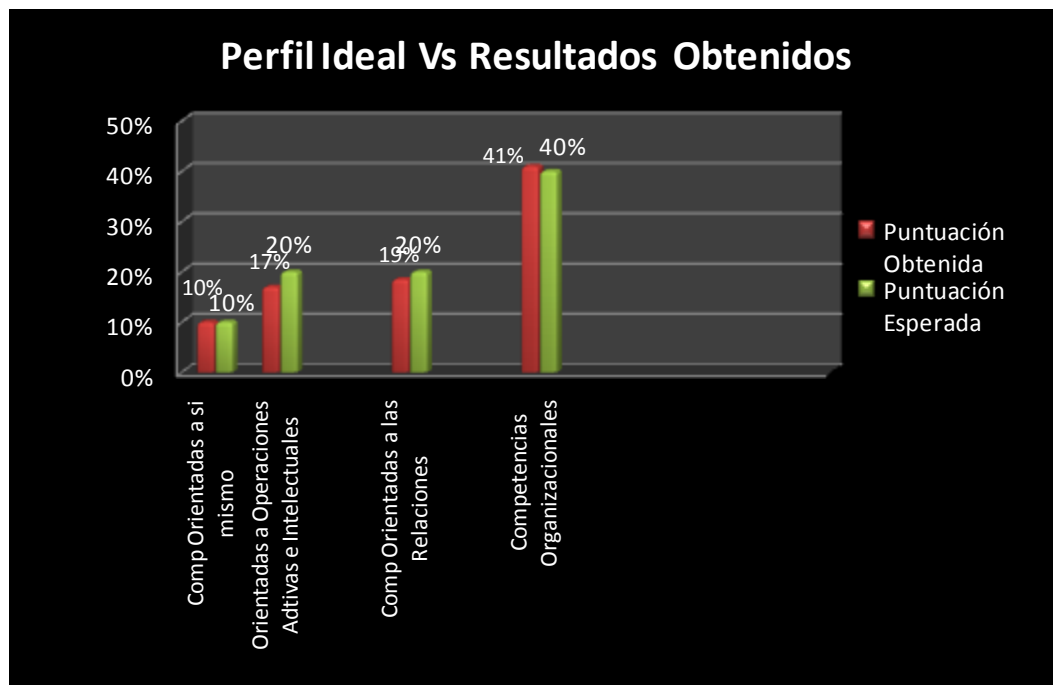
Competencias	Peso	Puntaje	Total
Tolerancia a la Frustración: 1-10-21-28	10%	10,0%	10,0%
Toma de Decisiones: 5-14-22-35	20%	8,5%	17,0%
Planeación: 11-17-20-34		8,5%	
Desarrollo de Personas: 6-23-27-36	20%	10,0%	18,5%
Liderazgo: 2-12-31-37		8,5%	
Orientación al Cliente: 13-24-29-30	50%	8,5%	41,0%
Integridad: 7-15-25-38		10,0%	
Trabajo en Equipo: 8-18-32-39		7,0%	
Orientación al Logro: 4-16-26-40		7,0%	
Adaptabilidad: 3-9-19-33		8,5%	

Gráfico 8. Medición de Competencias Jefe de Activación de Marca



La competencia de tolerancia a la frustración cumple con el nivel esperado, mientras que las que componen el eje organizacional requieren ser desarrolladas.

Gráfico 9. Perfil Ideal Vs Resultados Obtenidos

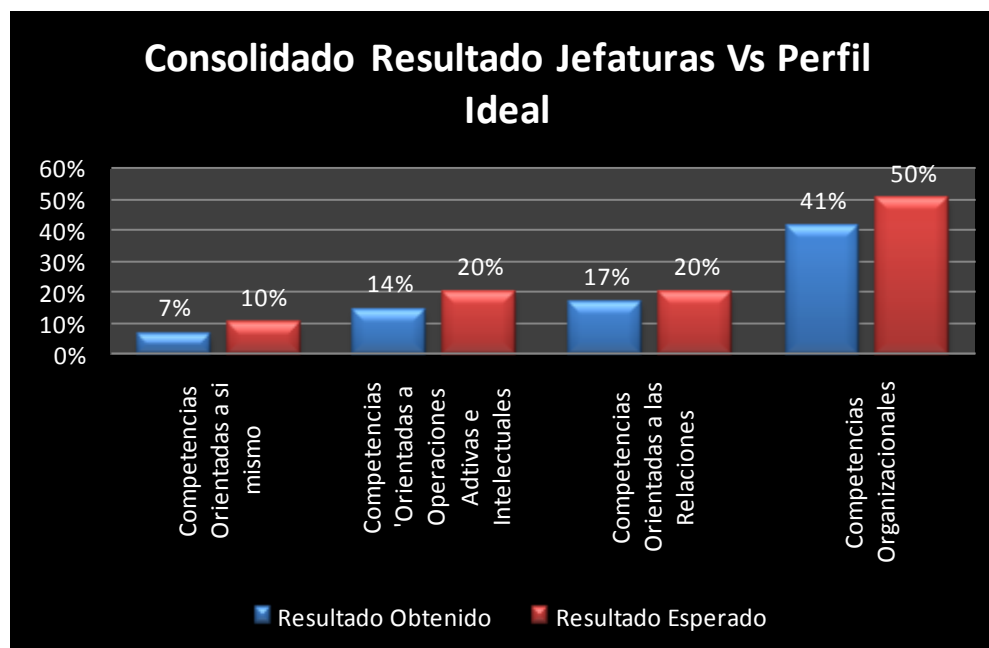


En esta gráfica se observa que existe un buen nivel de desarrollo de las competencias Orientadas a las Relaciones y las Orientadas a si mismo.

## 11.6 Resultados Consolidados Vs Perfil Ideal

EJES	COMPETENCIA	RESULTADO	PERFIL DESEADO	CUMPLIMIENTO %
Competencias Orientadas a si mismo	Tolerancia a la Frustración	6,6%	10%	66%
Competencias Orientadas a Operaciones Administrativas e Intelectuales	Toma de Decisiones	14,4%	20%	72%
	Planeación			
Competencias Orientadas a las Relaciones	Desarrollo de Personas	16,6%	20%	83%
	Liderazgo			
Competencias Organizacionales	Orientación al Cliente	41,1%	50%	82%
	Integridad			
	Trabajo en Equipo			
	Orientación al Logro			
TOTAL		79%	100%	76%

Gráfica 10. Consolidado Resultado Jefaturas Vs Perfil Ideal



Se evidencia que las Competencias Organizacionales y las Orientadas a las Relaciones tienen un desarrollo importante dentro del grupo de Jefaturas, mientras que las Competencias orientadas a sí mismo y las orientadas a operaciones administrativas e intelectuales requieren ser reforzadas a través de planes de formación.

## **12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con base en el estudio realizado en AJECOLOMBIA, se identifica que el modelo actual de competencias, promueve en sus empleados una identidad con un único lenguaje alineado a la filosofía de la compañía y que se estructura principalmente en el proceso de selección y en establecer conductas que le den una identidad a sus trabajadores durante su permanencia en AJECOLOMBIA.

Durante el desarrollo de este trabajo se pudo evidenciar que la evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere iniciar por la definición de perfiles de cargo enmarcados en conocimientos, habilidades, funciones y responsabilidades. El reto de Gestión Humana es lograr que las directivas entiendan el sentido que tiene desarrollar un modelo que permita medir las competencias de su personal y que a partir de dicha medición se generen planes de fortalecimiento de competencias, lo que le permitirá a la compañía contar con un recurso humano idóneo y competitivo que impactará no solo la productividad si no los resultados generales de la organización.

Con base en lo anterior, se desarrollo un instrumento de medición que permitió conocer el desarrollo de competencias por cada ocupante de cargos de jefaturas en AJECOLOMBIA, tanto a nivel individual como global.

El instrumento diseñado y utilizado para la medición de competencias puede ser modificado y aplicado a otros cargos de la organización, con el fin de obtener un conocimiento general del grupo de colaboradores que trabaja para AJECOLOMBIA desde una perspectiva integral.

Adicionalmente a través del instrumento se obtuvieron resultados que permitieron correlacionar las competencias medidas Vs el perfil ideal del cargo para finalmente consolidar los resultados generales de la medición de las cuatro jefaturas.

A través de estos resultados se pudo observar la brecha existente entre el cargo actual y el ideal, evidenciando las necesidades de capacitación de cada individuo, lo que a su vez permite establecer planes de fortalecimiento de las competencias que se verán reflejadas en mejores resultados a nivel de desempeño y productividad.

Se sugiere entonces, que a partir de los resultados de este trabajo se fortalezca el modelo de medición para los ocupantes de los cargos de jefaturas, teniendo en cuenta la trazabilidad desde el proceso de selección hasta la evolución a nuevos cargos dentro de la organización, el cual se definirá para objeto de este trabajo Nuevo Modelo de Gestión Integral de Competencias (NMGIC).

El Modelo debe ser estructurado en 3 dimensiones:

- La evaluación por competencias
- El perfil de ajuste propios del cargo (Experiencia, Educación y Formación)
- La evaluación de desempeño

De ésta manera, sugerimos que se amplíe el panorama de aplicabilidad de medición por competencias en AJECOLOMBIA, que a futuro pueda ser extensivo a todos los empleados, a través de una etapa inicial de identificación de cargos, seguido de un comparativo del perfil profesional vs. El manual de funciones del cargo y una posterior prueba de desempeño, cuyos resultados muy seguramente los llevarán - *en la mayoría de los casos*- a implementar un plan de capacitación que les permita reforzar competencias específicas a fin de lograr que el desempeño sea el apropiado según los requisitos del cargo, cumpliendo al 100% con el objetivo principal de la empresa: Atraer, retener y crecer!.

La implementación del modelo integral se describe en los siguientes pasos:

1. Definición de la Categoría: Se establece de acuerdo al cargo sujeto de evaluación que para este caso sería denominada Categoría de Jefatura.
2. Evaluación por Competencias: Aplicación del Instrumento elaborado en este trabajo.
3. Evaluación de Desempeño: De acuerdo a sus funciones, el jefe inmediato define los objetivos y los indicadores que midan su cumplimiento según la estrategia de la organización.

#### 4. Comparación del ajuste del perfil del cargo con base en Experiencia, Educación y Formación y consolidación de resultados.

Así, concluimos que la compañía AJECOLOMBIA puede lograr un panorama constructivo al momento de evaluar las competencias de sus colaboradores a través de un modelo integral de evaluación y obtener un nivel de desarrollo óptimo para alcanzar metas claras encaminadas al éxito de la compañía.

Por otra parte, evidenciamos que durante el transcurso de esta investigación bibliográfica, se ha logrado desarrollar un instrumento de aplicación y orientación para las organizaciones que hoy en día entienden que la formación del talento humano es de vital importancia para competir en el mercado global.

Y finalmente, encontramos que el carácter teórico de nuestras sugerencias permite el análisis y aplicación de todos los conocimientos y conceptos vistos durante la especialización, la consecución de los objetivos propuestos durante el transcurso de nuestra tesis y el aporte que desde nuestra perspectiva como profesionales podemos dejar a futuros investigadores de propuestas constructivas en pro de la gestión del talento humano.



### 13. BIBLIOGRAFIA

TOBON, Sergio. "Formación basada en competencias". Segunda Edición, ECO Ediciones Ltda, 2006

DIAZ, Rogelio. "El enfoque de las competencias laborales" Tomado de Artículo Pontificia Universidad Católica de Chile, 2002

RODRIGUEZ LILIANA. "La Gestion de Recursos Humanos por Competencias" Tomado de:  
[http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion\\_por\\_Competencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf)

SPENCER Y SPENCER. "Competente all Work Models for Superior Performance" New York, 1993

DUEK, Carolina. "Que es y cómo surgió la Gestión por Competencias" Tomado de:  
<http://www.elsitio.com.ar/Noticias/NoticiaMuestra.asp?Id=1795>

ALLES, Martha Capital Humano para la Gestión por Competencias. Tomado de:  
<<http://www.elsitio.com.ar/Noticias/NoticiaMuestra.asp?Id=1795>

MILKOVICH Y BOUDREAU, 1994. Tomado de:  
<http://www.ustatunja.edu.co/administracion/images/investigar/competencias.pdf>

CARDOSO, Carlos "Mercado Laboral y Formación por Competencias" Tomado de:  
[http://www.bdigital.unal.edu.co/2148/1/MERCADO\\_LABORAL\\_Y\\_FORMACION\\_POR\\_COMPETENCIAS.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/2148/1/MERCADO_LABORAL_Y_FORMACION_POR_COMPETENCIAS.pdf)

INFORMACION AJECOLOMBIA S.A. Tomado de: <http://www.ajegroup.com/home.php>

MANUAL CORPORATIVO AJECOLOMBIA S.A, 2008

PRESENTACION AJECOLOMBIA: Un sueño hecho realidad, 2012

MANUAL DE MARKETING CORPORATIVO AJECOLOMBIA S.A, 2008

### ANEXO 1

## INSTRUMENTO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS

NOMBRE

CARGO

EDAD

TIEMPO DE OCUPACION EN EL CARGO

TIPO DE EVALUACION

FECHA EVALUACION

### ITEMS A EVALUAR

#### Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de afirmaciones que corresponden a situaciones que pueden presentarse en su trabajo: Usted deberá marcar en la hoja de respuestas de acuerdo a su situación particular y conforme a las siguientes condiciones:

Si la situación planteada tiene poco o nada que ver con usted marque: **Nunca**

Si la situación planteada algunas veces tiene que ver con usted marque: **Algunas Veces**

Si la situación planteada tiene que ver con usted la mayoría o todas las ocasiones marque: **Siempre**

Pregunta	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
1. Resuelve eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos			
2. Orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos			
3. Lidera el cambio antes que otros en su propia organización			
4. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización de manera realista y ambiciosa			
5. Sabe que decisiones tomar y cuales delegar			
6. Permite que sus colaboradores aporten mejoras en los procesos del área			
7. Estructura las relaciones internas y externas basandose en la honestidad			
8. Escucha, respeta y valora las ideas propuestas de sus pares y colaboradores			
9. Se integra rapidamente a diversos equipos de trabajo			
10. Actúa con flexibilidad ante situaciones limite planteando nuevas estrategias de acción para cumplir con los objetivos propuestos			

11. Se anticipa y desarrolla nuevos procedimientos y formas de trabajar que agregan valor real a los propósitos de la organización			
12. Diseña mecanismos de control que le permiten hacer el seguimiento respecto de la consecución de objetivos			
13. Mantiene excelentes relaciones con los clientes y les transmite confianza y credibilidad			
14. Integra su equipo de trabajo en la toma de decisiones del área			
15. Promueve las normas sociales y éticas así como organizacionales entre sus colaboradores			
16. Mantiene un alto nivel de desempeño aunque cambien sus funciones y las de su entorno			
17. Genera, lidera e implementa los cambios de procedimientos que considera pertinentes para mejorar el trabajo final			
18. Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales			
19. Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios, y da coaching para desarrollar su adaptabilidad			
20. Prioriza aquellas tareas que son de mayor impacto para el cumplimiento de metas de la organización			
21. Mantiene una actitud positiva y la transmite a su equipo de trabajo en situaciones estresantes y de demanda tiempo			
22. Toma decisiones con firmeza y seguridad en situaciones complejas, e incluso ambiguas y de alto riesgo			
23. Tiene conocimiento de las capacidades de sus colaboradores y se preocupa por el desarrollo de los mismos, para futuras responsabilidades de trabajo			
24. Conoce el negocio y las necesidades del cliente			
25. Es directo en el momento de enfrentar a los demás cuando faltan a las políticas, normas o reglamentos de la organización			
26. Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo			
27. Da participación a sus colaboradores en la toma de decisiones			
28. Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés			
29. Crea diferentes formas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes			
30. Hace más de lo que normalmente el cliente espera y es proactivo en la búsqueda de soluciones a sus problemas			

31. Es imparcial y oportuno cuando debe corregir deficiencias en el desempeño de su equipo			
32. Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares			
33. Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio			
34. Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia			
35. Actúa con gran rapidez y decisión a la vez que con madurez y acierto			
36. Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades			
37. Desarrolla técnicas para asegurar la efectividad del trabajo en equipo en línea con las estrategias de la organización			
38. Es conocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y su vida personal			
39. Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos			
40. Periódicamente revisa el progreso hacia las metas a corto y largo plazo			